

# Dans le contexte socio-économique actuel, la posture du psychosociologue est-elle adaptée aux problématiques du monde du travail ?

FOCUS: *Le psychosociologue*

Michaël Blotin

Institut de Psychologie et de Sociologie Appliquées (IPSA),  
Université Catholique de l'Ouest, 3 place André Leroy B.P. 10808 49008  
Angers Cédex 01 Courriel : michael.blotin@gmail.com

## ABSTRACT

Since early philosophy, thinkers and authors have exchanged ideas regarding the world and societies. The birth of human sciences, more or less inspired by previous modes of thinking, allowed continuing the development of the literature about the social issues encountered, and particularly working issues. However, in a context of emergency, management and practical perspective, how could we consider the consultant's job when we choose to do it with this legacy in our minds, not as an expert bringing turn-key solutions, but as a professional attempting to impulse and to accompany a reflection, in order to enable the group to understand a problematic with a view to treating it ? With the example of psychosociology and its particularities, we will try to understand the implications which result from this question, and we will suggest possible answers.

**Key-words:** psychosociologist, consultant, work, human sciences, counseling.

## Introduction : Sciences humaines et travail dans le contexte actuel

Au cours de nos différents stages dans diverses structures (hôpital, institut universitaire, cabinet de ressources humaines et association d'insertion par l'emploi), un même constat est venu étayer nos lectures, formations et échanges entre collègues : l'urgence du quotidien au travail. « *Tout est hyper* », disent les sociologues, d'où pour certains l'arrivée d'une nouvelle société : la société hypermoderne (G. Lipovetsky, 2004 ; F. Asher, 2005 ; N. Aubert, 2010). Dans un contexte où les dossiers sont à rendre pour la veille, la question de la place du psychosociologue se pose. En effet, quelle(s) pratique(s) psychosociologique(s) mettre en place pour accompagner des individus ou des organisations<sup>1</sup> lorsque ce contexte semble régir les attitudes et les comportements au travail, un contexte souvent critiqué par ceux qui sont aux prises avec lui, mais duquel chacun s'accommode à défaut d'avoir le choix. Dans ces conditions, la logique économique prend le dessus, comme le précise Tellier (1990) : « *lorsque le cycle économique est à la baisse, la survie de l'entreprise est privilégiée au détriment du facteur humain* ». Le facteur humain, dont l'importance est mise en avant par tous les praticiens des sciences humaines, est donc décrit dans ce contexte comme mis de côté, renouvelant l'intérêt de s'interroger sur la place des psychosociologues dans ce contexte.

Ce premier questionnement amène à s'interroger sur ce que les praticiens des sciences humaines peuvent dire de la société actuelle, ne serait-ce qu'en se limitant à la société française. Enriquez (2007), à travers une analyse de la « *societas* » (p. 23), aborde divers aspects : triomphe de la rationalité instrumentale, culte de l'excellence et de la performance, transformation du citoyen en consommateur, omniprésence de l'éphémère et de l'urgence, précarité et conception de l'humain comme d'un instrument sont autant d'éléments critiqués. Morin (2011) parle quant à lui de crise du développement – effréné – des sciences et techniques, tout en reprochant à la pensée politique d'en être « *au degré zéro* » dans

1 On entendra par ce terme tous types de structures professionnelles : entreprises, associations, etc.

la mesure où elle « ignore les sciences humaines » et avec elle « les méthodes qui seraient aptes à concevoir et traiter la complexité du monde, à lier le local au global, le particulier au général » (p. 46). Ce second point a son importance pour la suite de cet article, car il interroge la place et la considération accordées aux sciences humaines dans nos sociétés ainsi critiquées. En effet, les travaux, publications et communications en sciences humaines ne semblent pas, de prime abord, orienter les décisions politiques. Pour citer Morin (2011) : « [la classe politique] ignore les travaux sur le devenir des sociétés et sur le devenir du monde, [...] se satisfait des rapports d'experts, des statistiques et des sondages. » (p. 46). S'il n'est pas question de faire ici l'inventaire des praticiens portant un regard négatif sur nos sociétés et notamment la société française, on peut cependant s'accorder sur une tendance chez ces praticiens à y déceler un certain nombre de défaillances, s'interrogeant pour la plupart sur la place de l'humain en leur sein. Dans cet article, nous nous pencherons plus spécifiquement sur la question du travail, préoccupation importante en France<sup>2</sup>, face à laquelle le psychosociologue intervenant en organisation est sans cesse confronté de par sa pratique. À travers un questionnement sur la place de la psychosociologie dans les pratiques d'interventions, compte tenu du contexte actuel tant décrié par les praticiens des sciences humaines, nous avons rencontré des professionnels pour identifier leurs pratiques et leur vécu.

## 1. Sciences humaines et travail en France : « je t'aime, moi non plus »

### *De la difficulté d'envisager les choses sous un angle nouveau*

Le changement est aujourd'hui une préoccupation forte et porte généralement dans le discours actuel une connotation positive<sup>3</sup>. Pour autant, si le changement est souvent dépeint comme « une bonne chose » voire « une nécessité », l'accepter et s'y adapter ne sont pas des évidences. En

2 Nous y reviendrons dans la suite de cet article, mais les discours politiques et sociologiques ne cessent de démontrer cette importance.

3 Pour ne citer qu'un élément à ce sujet, reprenons un slogan de campagne politique récent : « Le changement, c'est maintenant ».

abordant les fondements des sciences humaines, Quentel (2007) met ainsi en avant que la remise en cause d'un système établi et ancré dans les conceptions de chacun est source de conflits. Cela semble particulièrement vrai pour les sciences humaines, à différents niveaux. Le conflit n'est pas toujours direct et peut se limiter dans d'autres formations scientifiques à considérer les sciences humaines comme les sciences techniques, procédant à des évaluations sur un contenu appris par cœur plus que sur « *la curiosité, la réflexion et l'esprit critique* » (Lefève et Mino, 2011). Mais il peut également renvoyer à une remise en question profonde d'un système qui jusqu'alors n'avait pas eu à s'en soucier. C'est notamment le cas lorsqu'on parle de la place de l'individu au travail, et donc de la posture de psychosociologue intervenant dans ce cadre.

Prenons le cas des ressources humaines, appellation parfois critiquée d'un secteur qui peut concerner les sciences humaines aujourd'hui (Cabin, 1991). Jusqu'à la fin des années 1960, ce secteur n'était pas reconnu comme une composante organisationnelle à part entière. L'importance à y accorder semblait relative et la seule question qui se posait pour envisager un « bon » employé était celle du rendement (Lemonnier, 2010). Ce sont les recherches d'Elton Mayo et l'Ecole des relations humaines qui ont « *permis de faire saisir l'importance du facteur humain dans les organisations* » (p. 113). Kurt Lewin approfondit la question des petits groupes en 1950 pour faire émerger des concepts tels que le leadership, les rôles, les perceptions, les normes, la prise de décisions, la résolution de problèmes, modifiant la conception des cadres vis-à-vis du développement organisationnel. Ils ont ainsi été amenés à « *agir selon une perspective psychosociologique, c'est-à-dire à considérer que les structures, le fonctionnement et la culture de l'organisation ont une incidence sur le comportement des individus ou des groupes et vice-versa* » (p. 113).

### ***Psychosociologie et entreprises***

Ce constat ne fait que renforcer une question que l'on peut se poser, d'ailleurs amenée par Lemonnier : « *comment se fait-il que la psychosociologie ne soit pas davantage reconnue au sein des entreprises et dans le secteur des ressources humaines ?* » (p. 114). Certes, les psychosociologues peuvent manquer dans leur formation d'éléments de gestion administrative et économique de manière à pouvoir assurer la gestion des ressources humaines (Tellier, 1990). Mais que l'on choisisse de parler

d'outils à proprement parler tels que les entretiens et les questionnaires, de connaissances théoriques sur les relations interindividuelles ou intergroupales<sup>4</sup>, ou encore de méthodes comme par exemple l'observation, on ne fait qu'aborder des concepts et notions connus par la profession. Selon la Société Française de Psychologie (2004), « *les entreprises continuent d'embaucher des psychologues du travail dans leurs services de ressources humaines et de formation. Cependant, ils sont concurrencés par les diplômés des grandes écoles de commerce et des formations de haut niveau en gestion des ressources humaines* » (p. 21). Or, ces derniers correspondent à des formations « *connues* » dans le milieu des ressources humaines et vers lesquelles les dirigeants ont davantage l'habitude d'aller (Lebelle, 2011). Les psychosociologues, quant à eux, sont plus enclins à remettre en question des habitudes prises auparavant et parfois encore enseignées dans ces écoles de gestion (Chanlat, 1997 ; Lebelle, 2011). On pourrait citer, en guise d'exemples, le taylorisme et ses dérivés, qui correspondent à une conception mécanique et très critiquée de l'individu au travail. Les termes d'Amado (1997) résument bien cela en abordant les dirigeants de grandes entreprises françaises et leurs formations : « *De telles formations, indispensables, quand elles sont insuffisamment associées à la réflexion éthique et psychosociale, risquent de produire des « manœuvriers de la chose humaine », peu enclins à se confronter aux perspectives inévitablement critiques d'une psychosociologie digne de ce nom* » (p. 197). Pour des auteurs tels qu'Aubert (1997), c'est un véritable « *clivage* » qui s'est ainsi créé entre d'un côté, une psychologie managériale « *visant à créer un individu plus performant et plus efficace dans un contexte que les contraintes du marché rendent chaque jour plus contraignant* », et de l'autre, une psychosociologie analytique travaillant sur « *l'interaction des processus sociaux et des processus psychiques* » (p. 207) afin de mettre en lumière cette interaction et ce qui en découle pour le fonctionnement des organisations.

4 Citons ne serait-ce que la grille d'Ardoino, susceptible d'être utilisée par les psychosociologues intervenants pour son approche qui se veut globale et opérationnelle.

## 2. L'individu face au travail : rentabilité versus qualité

### *Rentabilité : le « meilleur-tout » pour un résultat économique compétitif*

A ce sujet, on peut rapidement s'arrêter sur la question des actionnaires au sein d'une entreprise. Une entreprise ne peut vivre sans le soutien de ses financeurs, financeurs qui sont toujours libres d'aller chez le voisin si les chiffres ne sont pas au rendez-vous (De Gaulejac, 2005). Qu'elle soit avouée ou non, on peut donc aisément imaginer la pression exercée sur le directeur d'une structure par ces actionnaires, qui ne font pas ces investissements par charité et s'attendent donc à ce qu'ils soient « rentables ». Cette nécessité d'être compétitif pour survivre peut conduire à ce que nous qualifierions de dérives, consistant à considérer le salarié au même titre qu'une machine<sup>5</sup> : quels sont les gestes et la chaîne d'actions très précises à réaliser pour faire le travail en un minimum de temps ? C'est dans cette optique que l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor est régulièrement reprise alors que, pour reprendre les termes de Lhuillier (2006), « *en prétendant déterminer scientifiquement quel est le meilleur travailleur, le meilleur outil et la meilleure façon de faire pour faire toute chose, cette folie rationnelle fait de l'homme au travail une machine à produire* » (p. 195). Il existe donc un clivage entre les bénéfices de ce mode de fonctionnement pour la rentabilité économique et le reste, « *un reste qui pour nous constitue l'essentiel* » (p. 195). L'une des critiques majeures vis-à-vis de cette manière d'envisager l'homme au travail, qui fait réagir les praticiens des sciences humaines à diverses époques, consiste en cette négligence de ce qui différencie l'individu d'une machine. L'homme est ainsi condamné à une immobilité qui est une « *tension continue* », une tension qui entraîne « *troubles [et] dissociations* » (Wallon, 1976). Ainsi, pour Clot (2008), le taylorisme ne revient pas à trop en demander à l'homme, mais au contraire à ne pas lui en demander assez pour des questions de rendement. En effet, l'homme fait des efforts pour réfréner

5 Dans la mesure où certains auteurs peuvent également parler de « *machine humaine* » pour traiter du corps humain, le terme, utilisé ici, est bien à comprendre dans le sens de « *robot* » ou « *machine triviale* », pour reprendre les termes de Morin (2010) : <https://vimeo.com/10958508>.

sa propre activité et se contenter des gestes imposés par cette méthode, efforts qui lui coûtent beaucoup.

### *Qualité, efficacité et sens au travail*

Clot (2008) abordé ces questions de qualité dans le travail à partir d'une clinique de l'activité, avec derrière cette idée le souci de permettre aux travailleurs de redonner un sens à leur activité. Ce qui ressort de ces différents travaux et de nos lectures annexes amène tout d'abord à clarifier un point : lorsque nous parlerons ici de qualité, nous aborderons la qualité de l'activité concrète<sup>6</sup> telle que les salariés eux-mêmes la ressentent. En effet, la qualité est aujourd'hui citée à d'autres niveaux, notamment concernant des notions de critères de qualité exigés par des consignes, où précisément les travailleurs concernés n'ont pas voix au chapitre. De Gaulejac (2005) parle à ce propos du « *culte de la qualité* » comme d'une « *utopie mobilisatrice qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus* » (p. 59) et visant à faire oublier les motivations financières sous-jacentes, donc le souci de rentabilité. La qualité telle qu'avancée par l'European Foundation for Quality Management (EFQM), en association avec le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ), serait donc encore une fois éloignée des problématiques de terrain et du vécu des acteurs. On en arrive à une ambition scientifique qui se veut « *objective, neutre et rigoureuse* » (p. 67), où il est question d'injonctions qui retirent aux acteurs leur « *pouvoir d'agir* » (Clot, 2008).

Qualité et efficacité au travail, telles que Clot les entend, doivent donc être ressenties par les travailleurs et non pas être imposés par des critères préétablis<sup>7</sup>. Ils peuvent ainsi donner du sens à leur activité, sens que Clot définit comme tel : « *rapport de valeur que le sujet instaure entre [une] action et ses autres actions possibles* » (p. 9). Une perte de sens de

6 Il peut s'agir d'un objet réalisé, de communications avec des clients ou autres selon l'activité professionnelle des individus.

7 Clot dira au sujet de l'efficacité dans un débat avec la CGT le 13 janvier 2011 : « *être efficace, c'est atteindre les buts qu'on s'est fixés* » ([http://www.dailymotion.com/video/xgvq60\\_debat-autour-du-livre-d-yves-clot-le-travail-a-coeur\\_news](http://www.dailymotion.com/video/xgvq60_debat-autour-du-livre-d-yves-clot-le-travail-a-coeur_news)). Il en profitera pour dissocier efficacité et rentabilité.

l'activité la dévitalise et rend psychologiquement factice la poursuite de l'action. Derrière cette idée de qualité se trouve aussi celle de la reconnaissance pour l'individu, non pas de la part de sa hiérarchie ou de ses pairs, bien que les deux soient également importantes, mais reconnaissance dans son métier, dans « *quelque chose que l'organisation elle-même reconnaît et respecte dans son développement* » (p. 268). En parlant de reconnaissance du métier, on sous-entend donc la nécessité de se reconnaître dans le genre professionnel, dans le collectif et dans le résultat de l'activité. Le métier étant en mouvement perpétuel, c'est selon Clot aux professionnels de pouvoir le définir et se l'approprier à partir du cadre défini par la hiérarchie. Cela suppose néanmoins des interlocuteurs hiérarchiques qui « *privilégient le réel de l'activité à l'imaginaire gestionnaire*<sup>8</sup> » (p. 268). La « *qualité empêchée* » (Clot, 2010), au profit de la rentabilité, engendre par conséquent un vécu difficile pour les travailleurs, comme le démontrent les expériences rapportées dans « *Le travail à cœur* » (p. 39-69).

### ***Le travail en France : de lourdes attentes***

Après ces éléments théoriques, tentons par le biais de quelques chiffres de contextualiser ce qui a d'ores et déjà été soulevé. Dans un document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi, en février 2008, Davoine et Méda révèlent la chose suivante : « *pour deux tiers des français, le travail semble faire sens dans la mesure où il est utile à la société : lorsqu'on demande aux Européens : « Qu'est-ce qu'évoque le travail pour vous ? », les Anglais sont prêts de 40 % à citer la routine, alors que les Français préfèrent les notions d'accomplissement ou de fierté* » (p. 43). D'autres résultats démontrent que « *la France se distingue par une proportion de travailleurs soumis au stress plus importante qu'ailleurs. Les Français sont ceux qui se sentent le plus souvent épuisés après le travail. [...] Face à des conditions de travail dégradées, que des relations tendues avec la hiérarchie ne peuvent améliorer, les Français seraient poussés à adopter une attitude de repli et de retrait, à accorder moins de place au travail dans leur vie, alors même que l'intérêt du travail reste très important pour*

8 Nous renvoyons concernant ces aspects à l'œuvre de Clot sur la clinique de l'activité, abordant la différence entre travail prescrit et travail réel.



eux » (p. 55). Deux choses sont donc à retenir de ces citations : les attentes des travailleurs français vis-à-vis du travail sont fortes, mais ils s'y investissent moins pour les raisons évoquées. Cela conduit logiquement à une dégradation du constat de satisfaction : « *les Français étaient moins satisfaits de leur travail en 2005 qu'en 1997. [...] En 2005, 40 % des salariés se déclaraient « souvent » heureux au travail, mais ils n'étaient plus que 33 % dans ce cas en 2007* » (Solom, 2007). Citons enfin des chiffres rapportés par Clot (2010) : « *33.5 % des actifs occupés (enquête SIP 2007) estiment qu'ils doivent « toujours », « souvent » ou « parfois » faire dans leur travail « des choses [qu'ils] désapprouvent (vente abusive, réaliser des licenciements, etc.)* [...] et 15.3 % des actifs occupés disent n'avoir que « parfois » ou « jamais » les moyens de faire un travail de qualité » (p.119). Ce problème de perceptions et de considérations différentes entre salariés et dirigeants semble donc bien d'actualité. Que faire alors, en tant que psychosociologues, « *agents du changement* » pour citer Lemonnier (2010), compte tenu de tout ce qui a été dit ?

### 3. Le psychosociologue face au travail

#### *Un problème de définition*

S'ils ne sont pas les seuls, les consultants en organisation ayant une formation de psychologie sociale sont difficiles à identifier derrière une étiquette générique qui aurait pour ambition de mettre tout le monde d'accord. En effet, comme cela a déjà été étudié (Pollet, 2009), chacun se présente d'une manière précise et non sans raison. Alors pourquoi avoir retenu ici le terme de psychosociologue pour qualifier la population à laquelle nous nous intéressons ? Cela part en premier lieu d'un constat, à savoir que l'appellation « *psychologue social* » semble moins attirer les professionnels concernés. Ce constat peut également être appuyé par les dires de Dubost (2006), qui aborde cette rupture entre psychologie sociale et psychosociologie en affirmant que si la première est souvent privilégiée du côté académique, les praticiens lui préfèrent la seconde. Pour résumer, la psychologie sociale serait du côté de la formation, la psychosociologie du côté de la pratique. Ajoutons à cela une question posée par De Gaullejac en 1997 dans un ouvrage faisant suite au colloque « Psychosociologies des années 1990 » : « *Qui se réclame aujourd'hui de la psychosociologie*

*alors que cette discipline n'a pas été reconnue par les institutions académiques, en particulier en France, par l'Université ou le CNRS ? » (p. 11).* A ce jour, 15 ans après la rédaction de ce livre, un master en France comporte le terme « psychosociologie » dans son intitulé<sup>9</sup>. Il conviendrait pour pouvoir en parler de s'intéresser aux pratiques de ceux qui en sont diplômés, mais il faudra sans doute attendre quelques années pour en voir les fruits. Derrière ce choix d'appellation arbitraire dans notre article se trouve aussi une volonté de limiter la population à ceux qui pratiquent l'intervention psychosociologique en organisation, que nous définirons par la suite.

### ***Difficultés de quantification***

Lorsqu'on cherche des données chiffrées pour la population qui nous concerne, la tâche est tout aussi ardue. Tout d'abord, comme le précise la revue *Avenir de l'ONISEP*, « *recenser les psychologues est une mission délicate, dans la mesure où il n'existe aucun chiffre officiel* ». Qui plus est, les professionnels ayant une formation initiale en psychologie sociale « *ne portant pas, dans la plupart des cas, le titre de psychologue* », le flou demeure. Leurs activités sont également variées : chargés de recrutement, formateur, consultant, etc. Or, dans la mesure où nous ne nous intéressons qu'aux praticiens de l'intervention psychosociologique, une activité qui elle-même mêle également d'autres professionnels tels que des sociologues, vouloir donner des chiffres exacts à ce sujet pourrait faire l'objet d'une enquête à part entière. En souhaitant néanmoins s'avancer un minimum, on peut donner une estimation à 5000 psychologues du travail en 1999 d'après l'ONISEP. Mais évidemment, cela ne nous donne qu'un seuil maximum de l'effectif recherché.

### ***L'intervention psychosociologique et sa pratique***

Reprenons, en guise de définition, celle donnée par Dubost et Lévy (2002) : « *Le terme d'intervention psychosociologique qualifie d'abord une activité de consultation conduite par des professionnels d'une discipline détermi-*

9 <http://www.univ-paris-diderot.fr/sc/site.php?bc=formations&np=SPECIALITE?NS=921>

*née. [...] Le fait de se référer à une discipline scientifique sous-entend que l'activité est liée à une pratique de recherche où collaborent, dans des rôles distincts, psychosociologues et acteurs, et qui se poursuit dans les différents après-coups, notamment au plan théorique »* (p. 392). Plusieurs ancrages théoriques sont donc possibles pour les praticiens, on parlera par exemple de la dynamique des groupes et de la recherche-action de Lewin comme étant une des bases de cette pratique. Pour Maisonneuve (1996), au sujet des consultations psychosociologiques, « *un projet de « recherche active » mutuellement acceptable par les partenaires de la relation de consultation apparaît comme un objectif commun, pertinent et stimulant* » (p.88). L'écoute active de Rogers peut également être citée, mais on trouve surtout derrière son application certaines valeurs<sup>10</sup>, identifiées par Lemonnier (2010) comme « *la démocratie, la participation, la coopération, la responsabilisation ainsi que l'authenticité* » (p. 92). Avec la recherche-action, il y a la volonté de sortir le chercheur du laboratoire pour étendre la démarche scientifique expérimentale tout en démontrant son efficacité dans le traitement des problèmes psychologiques et sociaux réels. Dès lors, les acteurs ne sont plus sujets d'expériences mais partenaires, et l'entrée du psychosociologue sur leur terrain rompt finalement avec la démarche expérimentale, où il demeurerait à l'écart. Selon Lewin, l'un des risques pour l'intervenant est alors de se substituer aux acteurs et devenir militant pour une cause, au lieu de simplement éclairer les choix et leurs conséquences. Ce sont des questions auxquelles tout intervenant peut être confronté au cours de sa carrière, pour y répondre en son âme et conscience, à partir de ses valeurs et de sa compréhension d'une situation (Bineau, 2007). Le rôle du psychosociologue, « *qui est souvent appelé dans les entreprises pour y traiter des problèmes de dysfonctionnements organisationnels* » serait d'être un « *passeur vers les questions philosophiques, éthiques, qui concernent l'homme bien au-delà de son rôle social* » (p. 118). Un point de vigilance, sur lequel revient Maisonneuve (1996), est celui du pouvoir. Le détenteur d'une autorité dans l'organisation est à l'origine d'une demande mais « *c'est au psychosociologue [d'annoncer] que le client potentiel devient pour lui l'ensemble des membres du système local avec lequel la demande initiale l'a progressivement mis en contact* » (p.87). Pour

10 Citons pour ce terme la définition de Bergeron (1979) : « *conviction profonde et relativement stable quant à la supériorité d'un mode de conduite ou d'un objectif de vie* ».

autant, le psychosociologue peut être lui-même tenté de prendre un certain pouvoir, que ce soit en se mettant au service d'une autorité patronale en cherchant à diluer les conflits ou à l'inverse à renforcer les tensions afin de provoquer des modifications.

## 4. Méthodologie

### *Problématique*

Le contexte socio-économique en France n'est pas au beau fixe, nous l'avons vu, ce qui engendre selon certains auteurs tels que Tellier (1990) une préoccupation plus importante des problèmes économiques que du facteur humain. De ce fait, lorsqu'il est question pour une structure de choisir un consultant extérieur pour intervenir, la tentation peut être de se tourner vers des consultants partageant cette priorité. Du côté des psychosociologues consultants, dans un contexte de lutte contre le chômage et de recherche d'emploi, une tentation pourrait être de s'adapter à cette demande, pour pouvoir continuer à travailler. Sans se limiter aux psychosociologues, Lemonnier (2010) rapporte une étude menée par Church en 1994 où ce dernier interroge 416 consultants en développement organisationnel. Les résultats révèlent que *« la plupart des consultants sont motivés par des valeurs moins humaines et sont plus portés vers des objectifs de productivité »* (p. 94). Cela permet de mettre en lumière une complexité des tendances sociales actuelles, où trois orientations distinctes se confondent : orientation modernisante technocratique (maîtrise rationnelle des opérations et du personnel), orientation alternative (remise en cause de la gestion technocratique par un humanisme radical) et orientation technocratique critique (prise en charge plus forte des travailleurs et de leur vie au travail). Pour les consultants de l'étude ici rapportée, la première orientation semble privilégiée. À l'inverse, ce que l'on a pu dire jusque là sur les sciences humaines et leurs praticiens tend à faire penser que du côté des psychosociologues, les priorités sont différentes. Susceptibles dès lors d'être identifiés comme des empêcheurs de tourner en rond, *« les consultants dont les valeurs traditionnelles de la psychosociologie guident leurs interventions sont confrontés à une certaine tension »* (Lemonnier, 2010, p.94). En effet, comme le souligne Lemonnier (2010), *« les*

*valeurs traditionnelles [de la psychosociologie] et les outils d'intervention qui s'y rattachent sont bien souvent difficilement compatibles avec le contexte socio-économique actuel »* (p. 95), contexte contribuant à expliquer cette attente de rentabilité à laquelle les psychosociologues ne souhaitent pas donner la priorité.

Au vu de ces éléments, nous nous posons la question suivante : dans un contexte socio-économique où la rentabilité prend le pas sur la prise en compte de l'individu dans le travail, quelle place pour les intervenants psychosociologues et comment l'envisagent-ils ?

### ***Recueil des données***

La méthode retenue pour le recueil de données sera celle de l'entretien semi-directif, dans une visée qualitative. L'idée est de pouvoir, malgré un certain nombre de questions définies au préalable de façon à être sûr de traiter tous les éléments requis par ce travail, laisser aux professionnels rencontrés le choix de développer plus ou moins certains thèmes. Chaque entretien sera, après accord des personnes, enregistré puis retranscrit de manière à en extraire les éléments pertinents pour l'étude, tout en préservant l'anonymat. Par le biais d'une grille d'entretien, nous avons abordé les cinq thèmes suivants : la formation suivie et dans quelle mesure cette formation les a amenés à devenir psychosociologues, leurs pratiques d'intervention et les lieux dans lesquels ils interviennent, ce qu'ils mettent en avant auprès des commanditaires pour argumenter leur approche en situation de concurrence, la manière dont ils définiraient une posture psychosociologique et leur vision de la psychosociologie dans le contexte actuel et au vu des précédents éléments abordés.

### ***Population***

Six professionnels de l'intervention psychosociologique, se considérant comme praticiens psychosociologues ou ayant une démarche psychosociologique, ont participé à cette enquête. Aucun ne limite sa pratique professionnelle à une activité, tous ont notamment une activité de formateur et d'analyse des organisations, dans des secteurs plus ou moins

variés. Tous se différencient ensuite selon leurs autres activités : analyse de la pratique, régulation, recherche-action, recrutement, évaluation, etc. Ils sont issus de différentes formations en psychologie sociale ou en psychosociologie. Quant aux lieux d'intervention, on retrouve essentiellement les secteurs social, à travers les associations et collectivités, et médico-social, les très petites entreprises (TPE), petites et moyennes entreprises (PME), petites et moyennes industries (PMI), et enfin les instances représentatives du personnel (IRP). Deux consultants font partie d'un cabinet de petite taille à plus ou moins forte représentativité psychosociologique<sup>11</sup> et quatre sont à leur compte sachant que deux ont tout d'abord exercé en cabinet de ressources humaines classique. Nous verrons l'importance de ces différents aspects dans l'analyse.

## 5. Analyse<sup>12</sup>

### *Le rapport à la formation initiale et au terme « psychosociologue »*

Cette question a permis d'identifier le parcours universitaire de ces professionnels tout en développant ce qui les a amenés à s'identifier comme psychosociologues. Or, si toutes les personnes rencontrées ont suivi une formation initiale en psychologie, puis en psychologie sociale (avec un passage par la psychologie clinique pour l'une des professionnels), deux visions ressortent selon l'emploi qui est fait du terme « psychosociologue ». Certains y sont particulièrement attachés. Lorsque cet attachement est explicité, il ressort que c'est « *plus parce que ça représente quelque chose pour [eux] que pour représenter une discipline qui se voudrait englobante* » (H, 7). D'autres, s'ils s'y reconnaissent, n'éprouvent pas « *un besoin de l'afficher* » (F, 17). Certains en parlent comme d'un métier, d'autres comme

11 L'un des deux cabinets est tenu par trois psychosociologues s'identifiant comme tels, l'autre comporte des consultants aux ancrages divers dont deux ont une formation en psychologie sociale (option formation et consultation psychosociologique).

12 Les citations faites au cours de cette analyse seront suivies entre parenthèses du genre de la personne ainsi que de son ancienneté en nombre d'années en tant qu'intervenant.

de la manière dont ils exercent leur métier de consultant. A travers ces différentes visions, et notamment les deux dernières, un discours commun se dégage, bien qu'il n'ait pas toujours été exprimé en ces termes : « *on ne devient pas un professionnel simplement à partir d'une formation* » (H, 30). Séparons pour faciliter l'analyse la population en deux groupes : d'un côté, les consultants, qui s'identifient avant tout par ce terme, de l'autre, les psychosociologues, qui mettent celui-ci en avant. Les consultants voient la psychosociologie comme un ancrage théorique, n'ayant dès lors aucun mal à faire le lien avec leur formation. Les psychosociologues, y voyant un métier, sont plus mitigés : « *l'université forme des étudiants à la psychologie sociale, mais après, c'est une deuxième phase* » (H, 14). Abordant sa formation en DEUG, l'un d'eux dira également : « *ça prépare un peu à être psychologue, mais pas du tout à être psychosociologue* » (H, 8), évoquant la différence entre apprentissage théorique et pratique. Par ailleurs, parmi les six interrogés, deux manières de présenter leur identification à une psychosociologie<sup>13</sup> ressortent, repérables cette fois-ci selon leur parcours : une identification au préalable et une identification après-coup. En effet, les personnes ayant travaillé en cabinet de ressources humaines classique revendiquaient dès le départ leur spécificité : « *Je suis consultant, d'accord, mais ma différence, c'est mon côté psychosociologue* » (H, 7). Dans un cas où cette différence dut être cachée par injonction du cabinet, il en est ressorti un « *besoin de suraffirmation* » (F, 5) une fois ce cadre quitté pour le statut indépendant. Pour les autres, la posture psychosociologique fut davantage reconnue à travers la comparaison avec d'autres professionnels s'identifiant comme tels : « *ce n'était pas une volonté [...] d'être psychosociologue, c'est après coup que je me suis rendu compte que j'avais une posture qui se rapprochait de celle des psychosociologues que je connaissais.* » (H, 8). A ce sujet, il nous paraît intéressant que parmi les six professionnels rencontrés, quatre ont abordé leur rapport au titre de psychosociologue à partir d'une rencontre avec d'autres psychosociologues. C'est d'autant plus vrai pour les professionnels ayant le plus d'ancienneté, citant des conférences, débats ou discussions avec Eugène Enriquez, André Lévy et autres : « *j'ai construit cette référence-là parce que j'ai eu des praticiens psychosociologues dans mon cursus* » (F, 17). Deux éléments ressortent dans le discours de ces mêmes personnes, s'interrogeant d'elles-

13 Nous reviendrons plus loin sur l'emploi de l'article indéfini, qui nous semble mieux refléter le positionnement des professionnels rencontrés.

mêmes sur la psychosociologie comme référence ou non aux yeux des étudiants actuels en psychologie sociale : la montée de la psychologie clinique en France et un vieillissement des auteurs de référence en psychosociologie.

### ***Lieux d'intervention actuels et passés : représentations et expériences***

Différents lieux sont cités, avec les représentations dont ils font l'objet au sein des professionnels rencontrés, représentations basées sur des expériences ou des projections. Pour simplifier, citons quatre secteurs qui reviennent à chaque fois : collectivités, social et médico-social, petites et moyennes entreprises, et grandes entreprises. Là où les trois premiers, compte tenu de l'approche, sont dits « faciles d'accès » (H, 30), les grandes entreprises suscitent plus de méfiance, voire amènent tout simplement à dire : « *nos approches ne sont pas compatibles avec les contraintes de temps, de productivité, d'opérationnalité* » (H, 14). Ces propos se complètent bien avec les suivants, issus d'un autre entretien : « *c'est comme n'importe quel praticien qui développe au fil des années un champ d'actions qui fait qu'il a dessiné des types d'interventions et des types de clientèle* » (F, 17). En cela, le champ social et médico-social semble être celui derrière lequel tout le monde se retrouve, car « *il y a une histoire de la psychosociologie* » (H, 8) et les intervenants y ont « *moins de projections à combattre vis-à-vis du côté psy* » (H, 7). L'une des personnes rencontrées dira d'ailleurs à ce sujet : « *j'ai souvenir d'une fois où on n'avait pas été retenu parce qu'on avait trop dit dans nos CV qu'on était psychosociologue* » (F, 17). Par ailleurs, il semble davantage possible de « *construire quelque chose ensemble* » dans des petites structures car « *ils nous reconnaissent comme experts sur des questions qu'eux ne maîtrisent pas forcément* » (F, 5).

Les lieux d'intervention sont donc choisis à la fois de par « *l'histoire du cabinet* » (H, 8) lorsque l'intervenant profite à son arrivée de ce que ses collègues ont investi avant lui dans différents secteurs, mais aussi par rapport aux lieux dans lesquels l'intervenant « *s'y retrouve* » (H, 8 ; F, 5). Cette répartition de la clientèle, avec dans tous les cas une présence relativement faible des entreprises, ne fait cependant pas toujours l'objet d'un choix délibéré, sans que cela ait pour autant fait l'objet d'une réflexion : « *c'est ce qu'on a construit au fil des années, [...] ça nous correspond, et de là ça s'est fait par la force des choses* » (F, 17). Pour autant, si l'expé-



rience professionnelle est mise en avant par les praticiens pour identifier plus facilement « *les contextes qui sont favorables à [leur] approche* » (H, 7), certains voient comme un « *défi intéressant et pertinent* » (H, 30) de proposer et défendre leur approche dans des lieux vers lesquels ils n'iraient pas « *spontanément* ». Les entreprises privées sont de cet ordre. Les professionnels ayant commencé par exercer en cabinet de ressources humaines classique y sont intervenus durant cette période. Une fois en indépendants, l'une n'a pas souhaité axer ses interventions sur ce secteur pour « *des raisons éthiques* » (F, 5), l'autre car il « *ne [se voyait] pas y aller tout seul, sans une structure derrière [lui]* » malgré l'impression que « *c'est peut-être aussi là qu'on a le plus besoin de nous* » (H, 7). Si ce secteur est moins recherché, tout n'est cependant pas « *gagné pour autant ailleurs* » (H, 7) et le travail de présentation en amont de l'action demeure permanent, d'autant plus qu'« *il faut même parfois lutter pour arriver à se présenter* » (H, 8), face à de nouveaux clients pouvant souhaiter tout régler par mail ou par téléphone. Dès lors que c'est possible, que dire ? Psychosociologue, consultant, formateur ? On dépasse alors le cadre de ce derrière quoi le professionnel se reconnaît pour en arriver à ce qu'il est prêt à argumenter et développer, en restant clair et concis dans la mesure où, tous en conviennent, « *être face à un client et manifester pour une reconnaissance de la psychosociologie [...] sont deux choses à bien dissocier, [...] si on fait les deux en même temps, c'est à tous les coups au prix du contrat* » (H, 7). Certains hésitent, voire s'interdisent selon les lieux de dire « *quoi que ce soit qui comprenne « psy » dedans* », selon l'idée que « *quoi qu'on dise, on ne pourra pas enlever toutes les représentations autour du terme* » (H, 7), représentations qui peuvent « *gêner le travail* » (H, 14). En entreprise, ce terme est alors pour certains mis de côté, au profit de « *consultant* » ou de « *formateur* ». D'autres se font « *un devoir d'essayer* », estimant que « *dans 90 % des cas, après le travail, les gens réévaluent leurs représentations de départ* » (H, 30). Il y a là le souhait de « *défendre une démarche* », de « *prouver sa pertinence* », sans « *vouloir faire de la psychosociologie à tout prix* » et risquer d'être dans une posture défensive qui irait « *à l'encontre même de la démarche* » (H, 8 ; H, 30). Tous s'accordent néanmoins sur la nécessité d'explicitier leurs références et leur démarche, nécessité qui pousse d'autant plus certains d'entre eux à « *aller dans des secteurs où la psychosociologie est à peu près identifiée* » (H, 14). Après, « *ça passe ou ça casse* » mais chacun peut faire un travail « *dont il est fier* » ou qu'il juge, pour une raison ou pour une autre, « *intéressant* » (F, 5 ; F, 17).

En abordant les différents lieux d'intervention, et notamment les entreprises où, comme cela a été dit, la psychosociologie est moins identifiée, nous avons également remarqué que les interventions en entreprises et l'entrée des psychosociologues dans ce milieu semblait correspondre à des périodes bien identifiées. Seront notamment citées « *l'arrivée des 35 heures* » (F, 17) et « *l'apparition des risques psychosociaux* » (F, 5), sur laquelle nous reviendrons dans la partie suivante.

### ***Une approche psychosociologique selon les psychosociologues***

Parmi les interviewés, différentes définitions sont données quant à ce que serait une approche psychosociologique ou une posture de psychosociologue. L'idée d'« *articulation* » est celle qui revient le plus souvent, articulation entre psychologie et sociologie, attentes des clients et valeurs de l'intervenant, réalité de la hiérarchie et réalité des acteurs de terrain, théories et opérationnalité... Toutes ces articulations représentent de « *vrais défis* » et renvoient à un positionnement « *à cultiver en permanence* » (F, 17), « *qui n'est jamais acquis* » (H, 30). Lorsque les situations en grandes entreprises sont évoquées, le terme de « *tension* » vient parfois s'ajouter. En effet, si cette prise de distance et ces allers-retours entre réalités de terrain et mise en mots de ces réalités, permettant de passer de l'implicite à l'explicite, sont bien reçus dans certains lieux, les contraintes dans d'autres secteurs sont parfois trop fortes : « *je propose, parce que parfois, on a des surprises, mais assez souvent, je sais qu'on me préférera un gestionnaire* » (H, 30).

L'idée de « *co-construction* » est elle aussi très présente, pour pouvoir arriver à « *un aboutissement pertinent pour tous les acteurs* » (F, 5 ; H, 7), sans être du côté « *nous avons raison, vous avez tort* » (F, 17). C'est également amener un travail de réflexion auprès des acteurs quant à « *leur rapport au travail, à l'organisation* » avec le projet de « *contribuer à une forme d'autonomie de chacun* », dans une approche qui ne se veut pas « *normalisante* » et n'étant pas « *que du côté de la procédure* » (F, 17). Mais que l'on parle de penser ou de construire, il s'agit à chaque fois d'un travail qui « *prend du temps* » (F, 5), c'est d'ailleurs pourquoi les actions sur le long terme sont préférées. Le changement et l'accompagnement de changement sont ainsi décrits par tous comme difficiles et intéressants, ces deux aspects étant toujours cités conjointement dans les en-

tretiens. La difficulté, outre le souhait possible du client à vouloir une réponse et une mise en place rapides, se situe du côté de la mobilisation d'autres compétences : « *une fois que vous avez fait un diagnostic et qu'on revient vers vous pour dire « maintenant, il faut nous aider à passer le cap », là, ce n'est plus tout à fait la même chose* » (F, 17). Pour prendre un autre exemple, comparant l'analyse de la pratique à la formation classique, l'un des professionnels s'exprime spontanément ainsi : « *sur l'analyse de la pratique, tu suis un groupe, tu les vois tous les mois ! C'est quand même autre chose. Et puis tu n'es pas là à devoir préparer et faire tes preuves sur deux jours !* » (H, 8). Néanmoins, sur des temps plus courts, il s'agit alors d'une « *façon d'animer* », de manière à « *amener des choses dont les gens n'avaient pas conscience* » (H, 8 ; H, 14).

Cette posture renvoie également au fait de « *savoir dire « non » ou « je ne sais pas »* » (H, 8), ou dit autrement « *accepter soi-même et faire comprendre aux autres qu'on n'est pas le Grand Manitou* » (H, 7), à partir d'une référence « *non pas seulement à la déontologie mais aussi à sa propre éthique* » (F, 17). Outre la position délicate que cela peut impliquer face à des clients qui ne connaissent pas l'intervenant, il y a le souci de « *pouvoir se positionner face aux représentations dont notre discipline et nous-mêmes sommes les objets* » (H, 30). Deux phénomènes de mode, décrits comme tels par les intéressés, furent cités : les « *pervers narcissiques* » (H, 8) et les « *risques psychosociaux* » (F, 5 ; H, 30). Mis face à des choses qui pour eux « *n'existent pas* » (H, 8) ou dont l'appellation « *aurait aussi bien pu sortir d'un emballage de carambar* » (H, 30), il est alors question, « *sans chercher à convaincre* » (H, 8), de « *ne pas faire dans la démagogie* » (H, 30). Ces phénomènes de mode réveillent cependant chez certains des sentiments plus ambivalents, notamment concernant les risques psychosociaux, comme nous le verrons dans la dernière partie de cette analyse.

Un autre aspect, lié aux autres et que nous avons abordé dans la partie théorique, concerne les questions d'implication et de neutralité. Or, la psychosociologie fait partie de ces approches en sciences humaines qui portent « *un projet politique*<sup>14</sup> » (F, 17). En effet, à la fois dans le cadre des entretiens enregistrés pour l'enquête, mais également au vu

14 Ce terme est ici à comprendre dans son « *sens noble* », tel que repris dans l'ouvrage de Véronique Guienne-Bossavit, « *Etre consultant d'orientation psychosociologique* » (pp. 154-157), sur lequel nous reviendrons.

d'autres discussions avec des psychosociologues, nous avons pu remarquer que bon nombre portaient une « *vision d'une société idéale* » (H, 7). Au travers de certains échanges, une tension intra-individuelle pouvait donc se repérer entre le professionnel et le citoyen engagé, le clivage entre ces deux identités, en situation, n'étant pas des plus évidents.

### ***Regard de psychosociologues sur la psychosociologie***

Perte de vitesse, expansion, mutation de la psychosociologie ? Si tous reprennent des éléments différents pour argumenter leurs avis, ceux qui se retrouvent derrière le terme « psychosociologue » pour identifier leur métier retiennent spontanément la première option, qu'ils la relativisent ou non. Les autres nomment davantage un passage d'un côté « *universitaire* » à une optique plus tournée vers les « *Ressources Humaines* » (F, 5). Les plus jeunes indiquent aussi la « *récence de la discipline* » (H, 7) qui « *doit encore travailler sur son identité* » (F, 5), insistant également sur un ancrage culturel avec lequel les professionnels doivent composer dans la mesure où elle n'est pas apparue qu'en France, ces deux points étant décrits comme des « *fardeaux* » (F, 5). Les spécificités de l'approche, soulevées plus haut, peuvent également rendre la psychosociologie « *dérangante* » au vu d'un contexte de « *logiques de résultats, de procédures, de l'urgence* », ce qui fait qu'elle « *paraît aujourd'hui très interrogée* » (F, 17). Néanmoins, malgré des « *tentatives pour ringardiser* » et une « *impression qu'il y en a de moins en moins* », des « *poches de résistance* » demeurent (H, 8) du côté des structures. Le déclin est en tous les cas ressenti du côté d'une psychosociologie qui serait unitaire, les professionnels ne s'y retrouvant parfois pas eux-mêmes, avançant notamment la « *grande diversité des praticiens qui s'en réclament* » (H, 30).

La question de la transmission fut également abordée, sous deux angles : la formation universitaire et ce qu'on pourrait qualifier de crise d'auteurs. Concernant la formation, une critique faite est celle d'un « *décalage au niveau des méthodes et de l'approche* », avec une impression que « *les universités forment de plus en plus de techniciens et de moins en moins d'ingénieurs* » (H, 14). Il en ressort que « *les universités d'aujourd'hui peuvent former des psychologues sociaux, mais pas des psychosociologues* » (H, 30). La crise d'auteurs est un thème qui revient quant

à lui de façon plus ou moins importante, tout au long de l'entretien, selon l'ancienneté des professionnels. En effet, les praticiens ayant moins de 8 ans de pratique n'en parlent pas du tout ou disent simplement « *faire avec* », précisant bien qu'ils n'ont « *connu que ce contexte* » (H, 7). Les autres ont la particularité d'avoir connu un contexte différent ou d'entretenir une proximité importante avec le monde de la psychosociologie française, notamment par une appartenance au C.I.R.F.I.P<sup>15</sup>. L'absence de « *grands noms auxquels faire référence dans les structures* » (H, 14) est ainsi remarquée, tous avançant que même auprès des collègues, quand ils veulent donner leurs références, ils évoquent « *des auteurs qui sont de plus en plus vieux et de plus en plus éloignés* » (H, 8). La psychosociologie ferait par conséquent « *moins référence qu'à un moment donné* » (F, 17). Au-delà d'une perte de vitesse de la psychosociologie, certains généralisent au contexte intellectuel : « *on n'a plus [...] de courants, de débats intellectuels, j'ai l'impression qu'on stagne, qu'on a toujours la critique du capitalisme et des libéraux* » (H, 8). De ce constat, tous avancent d'eux-mêmes, plus ou moins tardivement dans l'entretien, le contexte socio-économique : « *la psychosociologie s'est construite sur des interventions à l'époque dans des organisations qui avaient du temps et des moyens. [...] Aujourd'hui, [...] les paramètres ne sont plus les mêmes* » (F, 17).

Un dernier élément se rapporte notamment à ce que nous évoquions plus haut concernant les risques psychosociaux et autres « *phénomènes de mode* » (F, 5). L'idée d'une forme de « *banalisation* », d'une psychosociologie qui serait « *comme la psychologie clinique, rentrée dans le champ d'une connaissance partagée* » (F, 17) peut en être rapprochée. Il y a là une ambivalence qui se retrouve notamment chez les plus jeunes, pris entre le fait que « *la psychosociologie soit envisagée en termes de risques* » et le fait qu'« *on arrive enfin grâce à ça à se faire une place en entreprise* » (H, 7 ; F, 5). La crainte qui en ressort est d'être réduits, en tant que psychosociologues, à cette mode, et que « *le jour où on n'aura plus envie de parler négativement de l'entreprise, le mot et donc la fonction disparaissent* » (F, 5).

15 Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie.

## 6. Discussion

Au travers de la présentation des différents éléments abordés par les professionnels au cours des entretiens, nous avons pu voir un certain nombre de similitudes, mais aussi de divergences dans leur manière d'appréhender leur rapport à la psychosociologie en tenant compte du contexte actuel autour du travail. Qu'ils mettent en avant cette appartenance ou non, tous ont en tête un certain nombre d'éléments pour expliquer leur approche psychosociologique, à laquelle ils sont attachés. Nous proposons pour cette dernière partie de revenir sur les points qui nous semblent les plus prégnants dans leurs propos et compte tenu de notre objet d'étude.

***Les lieux d'intervention : entre « ce qui nous correspond », « là où on veut bien de nous » et « là où on devrait aller »***

*La question du sens*

Le premier positionnement concerne tous les professionnels rencontrés : tous sont, dans une certaine mesure, en quête de lieux dans lesquels ils pourront « se retrouver ». Cela rappelle d'ores et déjà un point qu'il nous semble important de mettre en mots, même si d'aucuns pourraient s'étonner de voir évoquer une évidence : les psychosociologues, eux aussi, sont en quête de sens dans leur travail. De la même manière, les psychosociologues, eux aussi, sont soumis à la conjoncture, et leur indépendance souvent recherchée ne les libère pas de leur nécessité d'avoir du travail. Lemonnier (2010) souligne ainsi que les psychosociologues « *peuvent être soumis à certaines incohérences : sacrifier congruence et authenticité au profit d'un emploi* » (p. 91). La tension entre identité ontologique et identité pragmatique, exposée à travers la rose des vents de l'identité de Tap, démontre son existence à la sortie de formation, notamment (mais pas seulement) chez les plus jeunes professionnels. Dans notre contexte socio-économique actuel, il est admis qu'« *au début, tout le monde galère* ». S'opposent alors le fait d'aller vers un métier et la recherche d'un emploi. Pour tous les professionnels rencontrés, cette tension s'est, sinon résolue, amoindrie avec le temps, notamment pour les plus jeunes par une rupture avec leur cabinet conseil, pour aller vers une quête de sens, vers « *ce qui nous correspond* ».

*L'entreprise, un ensemble particulier*

Dès lors, toute la question est de savoir si la réflexion s'arrête là ou si elle se poursuit, à travers « *les autres lieux où on aurait besoin de nous* », pour se concrétiser en action. Un constat à travers nos entretiens, mais également nos lectures et autres échanges informels avec des professionnels, est que le plus souvent, quand on parle des entreprises et plus encore des entreprises de grande taille, on fait appel à des représentations. Pour autant, la question du rapport entre psychosociologues et entreprises est un sujet de réflexions qui n'est pas le plus récent (Chanlat ; Amado ; Aubert, 1997). Il semble néanmoins y avoir à ce sujet, outre le souhait chez certains de travailler dans un secteur plus que dans un autre<sup>16</sup>, une approche par tâtonnements. D'un côté, des discours rapportés de directeurs même au sein de grandes entreprises font sentir de leur part une certaine désillusion quant aux méthodes de management prises dans leurs formations (Amado, 1997). De l'autre, une tendance chez les psychosociologues semble être d'observer, voir ce qu'il se passe, voire envisager de mettre un pied dans l'eau pour voir si elle est moins froide que la veille. Plus haut dans cet article, nous avons intitulé l'une de nos parties « Sciences humaines et travail : je t'aime, moi non plus ». Après ces quelques entretiens et suite à nos lectures, nous reprenons une nouvelle fois cette impression de nous trouver dans une phase de séduction mutuelle d'un couple à la suite d'une mauvaise expérience, où chacun cherche encore sa place et se demande s'il est prêt à accorder une seconde chance à l'autre (s'il ne l'a pas totalement oublié). Du côté des psychosociologues, la question qui demeure est de savoir si les entreprises, généralement dépeintes comme à la recherche de « comment » et cherchant à fuir le « pourquoi », sont en mesure de reconsidérer cela. Car les craintes vis-à-vis de la psychosociologie, nées après les événements de mai 1968 (Amado, 1997) où elle s'est donné l'image d'une « *pratique subversive* » (p. 197), semblent bien liées à cette peur d'une remise en question trop profonde.

16 Nous renvoyons ici au travail de Pollet (2009), qui a observé une réaction de fuite des psychosociologues vis-à-vis des entreprises.

## ***L'approche psychosociologique***

### *De la démocratie acceptée « sur le principe » à la mise en place de la démocratie*

Que ce soit au travers de nos lectures, de nos échanges passés avec des psychosociologues ou de nos entretiens pour l'enquête, le principe qui revient comme fondateur de l'approche psychosociologique est la démocratie. Dans une société dite démocratique, cela ne devrait a priori pas poser de problèmes. Mais paradoxalement, ce consensus généralisé autour de l'idée de démocratie rend son application d'autant plus surprenante lorsque les participants doivent en subir les effets limitatifs (Guienne-Bossavit, 1994). Pour les clients nouveaux, qui ne sont pas toujours familiarisés avec l'approche, l'attente peut être celle de voir un expert face à eux, au sens où cet expert leur apportera la solution miracle ou l'outil idéal pour répondre à tous leurs besoins. Or, des consultants intervenant en ce sens existent bel et bien, et les représentations qu'ils induisent sur le métier peuvent mettre à mal la pratique du psychosociologue<sup>17</sup>, démontrant une fois de plus la nécessité d'explicitier sa démarche. Cela implique une limite concernant un affichage politique « trop marqué » du psychosociologue, selon Guienne-Bossavit (1994) : « dans un système d'ordre hiérarchique ou un système technocratique où les experts tiennent le pouvoir de décision, la mise en débat du système social apparaît toujours comme, soit un moyen pour arrondir les angles sur des décisions mineures, soit un obstacle au bon fonctionnement de cette entité » (p. 156). Outre la question d'un parti pris qui serait attribué par défaut au consultant, ce dernier peut donc être vu par les autres comme une soupape ou un leurre visant, pour la hiérarchie, à afficher des principes démocratiques et un souci de l'humain tout en ayant des pratiques en désaccord avec ces principes. Enfin, le principe démocratique souffre d'une limite liée au monde du travail, qui est le cadre de la consultation. Or, le contrat de travail est une situation d'aliénation consentie, et les responsables hiérarchiques ne sont pas des élus (Guienne-Bossavit, 1994).

17 Une étude sur les représentations sociales du métier de consultant auprès de structures susceptibles d'accueillir des psychosociologues serait cependant nécessaire pour développer et valider une hypothèse à ce sujet.



*Des idées à l'action*

Nous parlions précédemment d'articulation entre différents aspects au sujet de la psychosociologie. Ne serait-ce que de par son appellation, la psychosociologie renvoie d'emblée à une ambition forte, un souci de tout prendre en compte, mais avec la limite acceptée, parfois posée en principe, de ne pas aller trop loin dans un domaine, diraient ses partisans, de n'aller au bout de rien, diraient ses détracteurs. Un psychosociologue serait en cela ouvert, curieux dans le sens où il ne se s'intéresserait pas qu'à un seul outil ou un seul courant de pensée. Tout cela nous évoque le milieu universitaire. De ce fait, la plus grande ambition liée à la psychosociologie ne serait-elle pas de passer de l'universitaire au travailleur, du penseur à l'acteur, de l'idée à la réalité ? Loin de vouloir nous mettre à dos les universitaires, nous souhaitons ici soulever une question qui transparait dans nos entretiens, concernant un clivage qui semble bel et bien exister dans les esprits entre les universitaires et les ressources humaines. Ce clivage renforce l'ambition de la pratique du psychosociologue consultant, censé faire le lien entre ces deux mondes, faire passer des idées pour donner un sens à l'action, permettant ainsi à l'action de donner un but à ces idées. Mais il doit faire cela dans un contexte qui ne s'y prête pas, comme l'a laissé entendre Tellier (1990) et comme le réprécise Chanlat (1997) en abordant la sous-représentation des sciences humaines dans les formations en gestion : « *Le culte de l'action, la référence fréquente au « prático-pratique », le souci de l'instrumentalisation ne favorisent pas toujours le goût pour les idées, la connaissance et la réflexion* », ajoutant que « *l'étude de la dynamique humaine dans les organisations ne peut pas faire l'impasse sur certaines dimensions [dont] les modes de gestion doivent prendre acte. L'équilibre et la santé de nos organisations étant à ce prix* » (p. 193).

*La psychosociologie dans l'aire du temps*

*Un ensemble distendu qui hésite à se resserrer*

Si nous avons présenté ici un échantillon de professionnels issus exclusivement de formations en psychologie sociale ou se réclamant de la

psychosociologie<sup>18</sup>, nous nous devons de rappeler que la psychosociologie, à ce jour, ne se limite pas à cela. Il nous a d'ailleurs semblé intéressant qu'au cours de nos entretiens, deux des six praticiens rencontrés, psychologues sociaux de formation, abordaient ces deux appellations comme étant interchangeables. Remarquons également la grande diversité de praticiens énumérés lors du colloque de Spetsai en 1994 sur le thème « Psychosociologies des années 90 », se réclamant de la psychosociologie, se définissant par d'autres termes, utilisant des référents théoriques multiples, ayant des champs d'intervention très divers (De Gaulejac, 1997). La psychosociologie représente donc « *un univers polymorphe, pluriel, éclaté, à l'image de notre société* » (p. 11). Amado (1997) souligne alors que « *la vacance d'une identité psychosociologique affirmée et structurée laisse la porte ouverte à des « flous » plus ou moins dangereux, à des passages en force de pratiques et d'idéologies qui se réclament de façon indue de notre famille* » (p. 200). En 2009, Giust-Desprairies propose ensuite une délimitation de la psychosociologie à travers cinq bases théoriques : « *l'étude du groupe avec l'anthropologie et la sociologie ; l'inconscient avec la psychanalyse ; la primauté de l'expérience avec la philosophie, et plus particulièrement la phénoménologie ; l'importance du langage avec la linguistique ; et enfin les sciences du comportement.* » (Pollet, 2009). Le flou tendrait donc à se clarifier, mais la psychosociologie n'en demeure pas moins éloignée d'une discipline académique qu'on pourrait enseigner sans avoir à lui accoler un qualificatif. La psychosociologie deviendrait alors, à l'image de la psychologie, déclinable dans les formations : psychosociologie clinique, psychosociologie philosophique... ? Mais au travers des entretiens et des échanges que nous avons pu avoir avec les professionnels, ce flou les place – et plus particulièrement ceux qui se définissent comme psychosociologues – dans une certaine ambivalence, entre la volonté d'être reconnus comme professionnels spécifiques et la satisfaction d'avoir un positionnement qui ne soit pas entièrement reconnu, donc normalisant, figé. Situation avantageuse ou problématique ? Le débat reste ouvert.

18 A l'exception d'une personne ayant commencé par une formation en psychologie clinique.

*A l'encontre d'une mode porteuse de la reconnaissance tant attendue*

Nous l'avons vu à travers les entretiens, la psychosociologie touche à des aspects qui font aujourd'hui partie d'une connaissance commune. Si nous avons commencé par dépeindre une vision négative de la société française au début de cet article, la question du sens au travail semble néanmoins faire partie des préoccupations actuelles (Lavenier, 2012). De nouveaux dispositifs et de nouvelles lois sont pensés dans l'idée de prendre en compte le facteur humain au travail. Mais le regard des psychosociologues sur cela n'est pas toujours des plus approuvateurs, comme nous avons pu le voir à travers l'exemple des risques psychosociaux. En effet, la distinction entre « connaissances partagées » et « banalisation » n'est pas toujours nette dans les propos recueillis. On ne saurait donc parler d'une connaissance commune sans évaluer le niveau d'informations<sup>19</sup>. Ainsi, stress, souffrance au travail et bien d'autres thèmes et concepts font aujourd'hui partie d'une préoccupation commune, mais risquent de n'être que des écrans de fumée. En effet, si la prise en compte du facteur humain dans le travail se limite au respect de lois et à la mise en place de dispositifs préconstruits, quels effets durables possibles ? Il semble, au vu de nos entretiens, échanges passés, lectures et pratiques que le changement, même à ce niveau, nécessite une prise de conscience et pas simplement des textes de lois qui auraient justement tendance à banaliser ces phénomènes. Que le mal-être au travail devienne quelque chose qu'il faille gérer à son tour, en proposant des séances de relaxation aux télévendeurs pour prétendre être un précurseur dans le domaine, demeure en cela problématique. Dans ce cas, les pratiques changent, mais les considérations n'évoluent pas. Le psychosociologue pourrait alors jouer son rôle de « passeur vers les questions philosophiques, éthiques » pour reprendre Bineau (2007), afin de favoriser une prise de conscience dépassant le seul respect du cadre légal. Mais souligner une telle ambition ne suffit pas à masquer les difficultés de l'après-intervention. En effet, si préparer son départ est toujours complexe pour le psychosociologue, cela semble d'autant plus vrai en entreprise,

19 Pour faire un parallèle, citons la maladie d'Alzheimer, que chacun pense avoir dès qu'il avance en âge et ne sait plus ce qu'il a fait de ses clés, ignorant tout des autres symptômes qui la caractérisent.

comme le précise Aubert (1997) : *« tout se passe comme si, une fois les contradictions identifiées et reconnues, les effets pervers dénoncés et les angoisses exprimées et déchargées, tout repartait presque comme avant, comme si l'entreprise n'avait plus le temps de penser sur elle-même ni la possibilité de prendre le risque de faire bouger le fragile équilibre sur lequel repose son fonctionnement interne »* (p.212). Ces propos vieux de quinze ans semblent néanmoins convenir au contexte actuel tel que nous l'avons décrit jusqu'ici.

## Conclusion : expertise versus complexité

La question de la psychosociologie dans les pratiques d'intervention face au contexte actuel nous semblait d'actualité en envisageant ce travail, nous en avons eu la confirmation en l'élaborant. Ce que nous en retenons, c'est qu'au détriment de toutes les critiques qu'on serait en mesure de lui adresser, la psychosociologie conserve toute sa pertinence face aux questions liées, entre autres, au travail. Si parler de « la » psychosociologie s'avérait trop flou, nous reprendrions pour éclaircir notre propos l'idée d'« articulation » pour tenter d'approcher le concept de complexité, cher à Morin et sur la nécessité duquel nous le rejoignons. En effet, si tout au long de nos échanges avec les professionnels, cet exercice d'articulation des différentes composantes d'un système (la structure dans laquelle ils interviennent) s'avère difficile, il apparaît néanmoins comme un effort dont on ne saurait faire l'économie pour comprendre un problème à traiter. Que peut faire un expert dans un domaine s'il n'est pas en mesure d'envisager et de comprendre les éléments qui entrent en interaction avec son domaine de prédilection ? Concernant le risque qui découle de ce type de considérations unilatérales, nous retenons bon nombre d'exemples narrés au cours de notre formation ou évoqués dans différents ouvrages. Morin (2004) avance ainsi que *« toute connaissance (et conscience) qui ne peut concevoir l'individualité, la subjectivité, qui ne peut inclure l'observateur dans son observation, est infirme pour penser tous problèmes, surtout les problèmes éthiques. Elle peut être efficace pour la domination des objets matériels, le contrôle des énergies et les manipulations sur le vivant. Mais elle est devenue myope pour appréhender les réalités humaines et elle devient une menace pour l'avenir humain »* (p. 65).

Néanmoins, la psychosociologie est-elle l'incarnation parfaite de ce qui pourrait traiter la complexité ? Nous relativiserions dans le même sens

que Pollet (2009) pour ne pas confondre « *articulation* » et « *addition* », en ce sens que le psychosociologue n'est pas un expert de la psychologie et de la sociologie, pour ne citer que deux disciplines. Mais sa particularité, qui le situe selon nous non pas dans l'expertise des différents éléments entrant en interaction mais dans la compréhension des interactions entre ces éléments qu'il appréhende, permet de comprendre sa pertinence. Car une fois un problème cerné au sein d'une organisation, si tout ne se résout certes pas par enchantement, davantage de possibilités sont offertes. Mais cela ne vaut que dans la mesure où le psychosociologue ne devient pas celui ou celle à abattre du fait d'avoir mis en lumière ce que chacun aurait préféré maintenir dans l'ombre. Cette image de celui qui, pour traiter un dysfonctionnement, va en révéler d'autres qui vont ébranler les fondements de la structure et engendrer le chaos, peine à être remise en question. Amado (1997) explique cela à travers entre autres certains « *militants ou agitateurs de la psychosociologie [qui], par leurs pratiques, continuent à donner raison à leurs détracteurs* » (p. 197).

Enfin, nous avons beaucoup parlé de problèmes jusqu'ici, et force est de constater que les problèmes sont l'essentiel de ce qui constitue les sciences, dont les sciences humaines. Cet article, dont la question de base pour son élaboration est « *qu'est-ce qui fait problème ?* », n'en est qu'une preuve supplémentaire. Nous avons abordé en analyse la question des risques psychosociaux, à travers l'inquiétude d'une des personnes rencontrées de ne plus être conviée une fois qu'on ne voudra plus parler négativement de l'entreprise. Pourrait-on alors envisager les choses autrement pour lutter contre cette représentation et aller, comme le propose Amado (1997), voir ce qui fonctionne sur le terrain pour ensuite mieux entamer le dialogue avec « *les responsables d'organisation « psychosceptiques* » » et « *montrer aussi que le rêve peut devenir réalité pour peu que les forces de vie soient mises en action* » (p. 204) ? Cette question demeurerait à travailler : d'un côté, cette démarche serait a priori à l'initiative du psychosociologue<sup>20</sup>, en ajoutant que son regard observateur voire intrusif pourrait être mal perçu. D'un autre côté, toutes les entreprises ne sont pas identiques et les questions des valeurs,

20 Difficile d'imaginer beaucoup d'entreprises rémunérant des psychosociologues pour venir voir ce qui va bien chez eux afin d'aider leurs concurrents à sortir la tête de l'eau.

de l'éthique et de la responsabilité sociétale ne sont (bien heureusement) pas que des mots pour chacune d'entre elles. Et sans doute les différents aspects d'une approche psychosociologique, si l'on se réfère aux éléments de définition donnés par les professionnels eux-mêmes, se retrouvent-ils dans certaines pratiques d'entreprises qui ont compris comment concilier développement organisationnel et développement de la personne. Promouvoir ces efforts, tout en montrant qu'ils ne relèvent pas d'une marque de fabrique jalousement gardée par des « *psy* » du travail, et sans tomber dans le piège de la fameuse « *méthode qui s'applique partout* », pourrait en cela renforcer le psychosociologue dans un projet sociétal qui nous semble le concerner : celui de favoriser – par ses propositions et non par un comportement d'agitateur, entendons-nous bien – une prise de conscience évoquée comme nécessaire par bon nombre de praticiens en sciences humaines.

## Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Angel Egido, pour la pertinence de ses remarques et ses conseils tout au long de ce travail.

Je remercie également ceux et celles qui ont accepté de partager leurs expériences, leurs ressentis et leurs impressions en tant que professionnels ou simples lecteurs au cours de la construction de cet article.

Enfin, je remercie tous les intervenants de l'IPSA, et plus particulièrement Boris Floreck, Jacques Bineau et Gilles Badaire, ainsi que toute l'équipe du cabinet Emanence, mais également Maxime Pollet, qui m'ont permis d'explorer – même de façon relative – quelques-uns des vastes couloirs de la psychosociologie. Les différents échanges et expériences auprès de chacun d'eux, échelonnés sur ces six années de formation, ont largement contribué à l'élaboration de ce travail qui, loin d'être une conclusion, ne demande qu'à être enrichi au fil des mois et années à venir.

## Bibliographie

- Aubert N., De Gaulejac V., Navridis K. (Textes réunis par). (1997). *L'aventure psychosociologique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Bineau J. (2007). Le psychosociologue et ses valeurs face à la décision. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 3.
- Cabin P. (1991). Sciences humaines et entreprise. *Revue scienceSHumaines*, 11.
- Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Clot Y. (2010). *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Davoine L., Méda D. (2008). Place et sens du travail en Europe. Une singularité française? *Document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi*, 96-1.
- De Gaulejac V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris: Seuil.
- Dubost J., Lévy A. (2002). Recherche-action et intervention. In *Vocabulaire de la psychosociologie*. Ramonville Saint-Agne: Eres.
- Dubost J. (2006). *Psychosociologie et intervention*. Paris: L'Harmattan.
- Enriquez E. (2007). Les pratiques sociales au regard de l'éthique – Voies et impasses de la société occidentale. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 3.
- Guienne-Bossavit V. (1994). *Etre consultant d'orientation psychosociologique – Ethique et méthodologies*. Paris: L'Harmattan.
- Gratiot-Alphandery H. (1976). Culture générale et orientation professionnelle. In *Lectures d'H. Wallon*. Paris: Sociales.
- Lavenier T. (2012). *Identité et reconnaissance au travail*. Séminaire auprès des Master 2 ATP, second semestre, Angers.
- Lebelle M. (2011). *Gestion prévisionnelle des RH*. Séminaire auprès des Master 2 ATP, premier semestre, Angers.
- Lefève C., Mino J-C. (2011). Former de vrais thérapeutes, la place des sciences humaines et sociales dans les études de médecine. *Revue Etudes*, 4142.
- Lemonnier M. (2010). *Le psychologue du travail – Un agent du changement dans la société*. Paris: L'Harmattan.
- Lhuillier D. (2006). *Cliniques du travail*. Ramonville Saint-Agne: Eres.
- Maisonneuve (1996). Problèmes éthiques et paradoxes en psychologie sociale. In *Ethique, épistémologie et sciences de l'homme*. Paris: L'Harmattan.
- Morin E. (2004). *La Méthode: Tome 6, Ethique*. Paris: Seuil.
- Morin E. (2011). *La Voie: pour l'avenir de l'humanité*. Paris: Fayard.
- Paineau A. (2004). *Métier: psychologue ou Métiers de la psychologie?*. Société Française de Psychologie, atelier du congrès de 2005 de la SFP, dossier technique préparatoire, disponible sur <http://www.sfpsy.org/IMG/pdf/dossier-metiers.pdf>
- Pollet M. (2009). Les stratégies de personnalisation des psychologues sociaux:

- le paradigme de la présentation en situation professionnelle. UCO-IPSA, Angers (article professionnel).
- Quentel J-C. (2007). *Les fondements des sciences humaines*. Paris: Eres.
- Solom A. (2007). *Juillet 2007: les salariés français au cœur d'une équation impossible*. Newsletter d'Ipsos Loyalty-ERM, disponible sur [www.ipsosloyalty.com/fr](http://www.ipsosloyalty.com/fr)